

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam suatu organisasi tentu terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai. Salah satu faktor yang mendukung dalam pencapaian tujuan adalah kepuasan kerja. Untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang handal dan berdedikasi. Hal tersebut dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja pegawai akan meningkat secara optimal, secara otomatis sumber daya manusia akan meningkat dan akan merasakan adanya kepuasan kerja dengan sendirinya.

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap. Pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti, emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan kerja itu tidak nampak dan nyata tetapi dapat terwujud dalam suatu hasil pekerjaan dan sikap. Oleh karena itu kepuasan walaupun sulit tetapi perlu diperhatikan. Lebih lanjutnya menurut Indrawijaya (2002:72) mengemukakan alasan pentingnya perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Diantaranya adalah bahwa nilai para pegawai menggunakan sebagian waktu dalam pekerjaannya. Oleh karena

itu baik manajer maupun bawahan menginginkan waktu tersebut dapat digunakan dengan baik dengan penuh kesenangan, kegembiraan, dan kebahagiaan, alasan kesehatan jiwa, pekerjaan dan organisasi merupakan faktor yang dapat menimbulkan tekanan psikologis. Juga sudah diketahui bahwa seseorang yang melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak berharga atau sebagai sesuatu yang penting, cenderung membawanya kelingkungan keluarga dan masyarakat sekitar, alasan kesehatan jasmani.

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dan hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku dan pemikiran seseorang. (Masrukin dan Waridin, 2006:2). Karyawan yang memiliki pemikiran positif memandang bahwa ia dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki dan juga akan merasa nyaman dalam bekerja bilamana karyawan akan menjalani pekerjaannya secara maksimal sehingga karyawan tersebut akan termotivasi untuk bekerja mencapai tingkat produktivitas yang tinggi atau kinerja yang optimal.

Produktifitas sebagai hasil kerja karyawan, merupakan aspek kinerja disamping tingkat absenti dan turn-over serta kepuasan kerja. Produktifitas itu sendiri merupakan umpan balik positif untuk mengembangkan sikap yang lebih positif lagi terhadap diri (sehingga memotivasi) dan terhadap pekerjaan (sehingga mengembangkan kepuasan). Hal ini bisa dijelaskan dengan teorinya dari (Robbins, 2002:212) yang sering disebut dengan teori Ekspektansi, yang menyebutkan bahwa kuatnya kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan

diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu itu.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah pengembangan karir. Dengan adanya pengembangan karir yang baik maka karyawan akan merasa termotivasi sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di sebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan

Kepuasan kerja karyawan akan mendorong terwujudnya pengembangan karir melalui perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir adalah proses melalui individu pegawai mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir adalah proses melalui organisasi, menilai, menugaskan dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan sekumpulan orang-orang yang berbobot guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. Jadi agar pengembangan karir berjalan dengan baik, maka harus diciptakan keselarasan antara perencanaan karir yang dilakukan oleh pegawai dengan manajemen karir yang diterapkan oleh organisasi.

Motivasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi dalam peningkatan kepuasan kerja. Motivasi merupakan proses psikologis yang mendasar dan merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi (Wiludjeng, 2007:2). Dengan adanya pengembangan karir yang baik karyawan biasanya akan merasa puas melalui motivasi untuk dapat mengembangkan tugas lebih baik agar dapat mencapai tujuan individu maupun perusahaan.

Bertolak pada kondisi tersebut di atas, peneliti mencoba menelaah permasalahan kepuasan kerja karyawan pada sebuah organisasi dalam hal ini Hotel Gracia Semarang. Hotel Gracia Semarang sebagai organisasi yang bergerak pada pelayanan jasa penginapan dan yang menyediakan tempat untuk berbagai acara, memiliki karakteristik yang umum seperti organisasi penyedia jasa lainnya. Hotel Gracia Semarang merupakan salah satu hotel yang termasuk ke dalam hotel bintang tiga yang berlokasi di Jl. S. Parman No. 29 Gajahmungkur Semarang. Hotel Gracia Semarang selain untuk meningkatkan sarana dan prasarana yang dimiliki, juga senantiasa meningkatkan mutu pelayanan yang bertujuan untuk kepuasan pelanggan. Hotel Gracia Semarang saat ini memiliki 78 karyawan.

Namun demikian, masalah yang muncul pada Hotel Gracia yang menarik untuk dicermati adalah adanya turn over yang relatif tinggi. Pada tabel berikut akan dapat dicermati adanya permasalahan turn over karyawan pada Hotel Gracia Semarang.

**Tabel 1. 1**  
**Data Turnover Karyawan Hotel Grasia Semarang**  
**Tahun 2011 s/d 2015**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah karyawan awal tahun</b>	<b>Jumlah karyawan yang keluar</b>	<b>Jumlah karyawan yang masuk</b>	<b>Jumlah karyawan akhir tahun</b>	<b>Turnover rate</b>
2011	76	8	10	78	10,25%
2012	78	8	8	78	10,25%
2013	78	10	10	78	12,82%
2014	78	10	12	80	12,50%
2015	77	8	9	78	12,25%

Sumber :Hotel Gracia Semarang

Sementara itu, berikut ini juga akan disajikan tabel yang memuat data absensi karyawan yang telah dilakukan oleh Hotel Grasia Semarang pada tahun 2011-2015

**Tabel 1. 2**  
**Data Absensi Karyawan Hotel Grasia Semarang**  
**Tahun 2011 s/d 2015**

<b>Triwulan</b>	<b>Jumlah karyawan</b>	<b>Hari kerja (5 tahun)</b>	<b>Sakit (DC)</b>	<b>Izin (Permit)</b>	<b>Alpa</b>	<b>Total</b>	<b>Persentase (%)</b>
I	78	450	150	125	15	287	0,63%
II	78	455	160	135	20	315	0,69%
III	77	460	150	125	20	295	0,64%
IV	78	460	170	135	25	330	0,71%

Sumber :Hotel Gracia Semarang

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa turnover dan absensi pada Hotel Grasia Semarang terjadi keberlanjutan dan cenderung mengalami peningkatan pada tahun 2012 sampai dengan 2015. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD perusahaan diperoleh beberapa alasan karyawan keluar dari perusahaan disertai dengan data absensi, diantaranya yaitu karyawan dengan kinerja yang baik memilih

keluar karena diterima di perusahaan lain, beberapa karyawan merasa tidak memiliki penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk pemberian bonus dan peluang untuk meningkatkan karir, karyawan merasa tidak puas dengan kinerja yang dijalannya, dan karir yang dirasakan dari hasil kinerja yang dicapainya selama bekerja tidak berkembang semaksimal mungkin dengan kurangnya motivasi kerja pada karyawan tersebut dalam melaksanakan. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2004:125) turnover berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Turnover adalah proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus segera digantikan. Dan hal ini merupakan salah satu kerugian terbesar yang akan dialami perusahaan ketika banyak karyawannya yang meninggalkan perusahaannya, apalagi karyawan yang keluar adalah karyawan yang berpotensi. Masalah tingginya tingkat turnover disertai data absensi salah satu penyebab utamanya adalah karena karyawan merasa kurangnya motivasi yang didapat pada Hotel Grasia Semarang yang menyebabkan kinerja karyawan tidak berjalan secara maksimal yang menyebabkan karyawan mengundurkan diri. Absensi atau kartu jam hadir adalah dokumen yang mencatat jam hadir setiap karyawan di perusahaan. Catatan jam hadir karyawan ini dapat berupa daftar hadir biasa, dapat pula berbentuk kartu hadir yang diisi dengan mesin pencatat waktu. Pekerjaan mencatat waktu pada dasarnya dapat dipisahkan menjadi dua bagian yaitu pencatatan waktu hadir (attendance time keeping) dan pencatatan waktu kerja (shop time keeping).

Dengan adanya pengembangan karir dan motivasi kerja akan memungkinkan karyawan bekerja lebih baik dan dapat memaksimalkan

pekerjaannya dan akan meraih hasil kinerja yang tinggi. Menurut Mangkunegara (2005:2) bahwa hasil kinerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan yang kurang puas turnover-nya lebih tinggi. Hal ini disimpulkan bahwa adanya masalah mengenai kepuasan kerja karyawan karena hasil kinerja yang dicapainya dianggap tidak maksimal pada Hotel Grasia Semarang. Dari beberapa alasan penyebab tersebut diduga kurangnya faktor pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan yang perannya sangat penting dalam suatu perusahaan.

Malayu S.P Hasibuan ( 2008 : 202 ), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja karyawan terjadi ketika semua tuntutan karyawan atas pekerjaan terpenuhi. Untuk bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan, menurut Carmeli dan Freund (2004:6) harus memperhatikan komitmen kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan dengan komitmen kerja yang tinggi memiliki tuntutan pekerjaan yang lebih rendah, sehingga akhirnya karyawan lebih cepat puas dibandingkan karyawan dengan komitmen kerja yang lebih rendah. Sedangkan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen kerja karyawan adalah keterlibatan kerja (job involvement). Hal ini sebagaimana pendapat Hirschfeld dan Field dalam Hafer dan Martin (2006:92) mengemukakan bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja tinggi menyebabkan karyawan memiliki keseriusan yang lebih tinggi selama bekerja. Konsentrasi yang kuat pada pekerjaan menggambarkan tingginya komitmen karyawan pada pekerjaan yang

ditangani. Fenomena rendahnya kepuasan kerja bisa ditunjukkan dari keluarnya karyawan (Mahdi, et al., 2005:21). Meskipun tidak semua karyawan yang mengundurkan diri adalah karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah namun ketika tingkat kepuasan kerja rendah maka intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaan semakin tinggi. Hotel Gracia Semarang memiliki jumlah karyawan keseluruhan adalah kurang lebih sebanyak 80 karyawan. Hotel Gracia Semarang menghadapi fenomena pengunduran diri pada karyawan dari tahun 2014. Data Karyawan yang keluar pada Hotel Gracia Semarang sebagaimana ditunjukkan pada diatas.

Secara teoritis disebutkan bahwa pengembangan karir pada dasarnya adalah peningkatan kinerja karyawan yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam bekerja, artinya kinerja masing-masing karyawan di nilai dan di ukur dalam nilai dan criteria yang sudah ditentukan oleh organisasi. Pada suatu organisasi tentu terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai. Salah satu factor yang mendukung dalam pencapaian tujuan tersebut adalah individu-individu dan adanya motivasi dalam organisasi itu sendiri. Maka sumber daya manusia di dalam organisasi perlu untuk dilakukan pengelolaan yang kemudian diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi. Sebab kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana saja. Tapi faktor manusia merupakan faktor yang terpenting pula. (J. Ravianto, 1986).



Untuk mencapai tujuan, suatu organisasi tentu mengharapkan produktivitas dari karyawannya. Produktivitas kerja dipandang sebagai kemampuan karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan, dalam mencapai hasil yang diinginkan tentu dibutuhkan sikap kinerja yang positif dari karyawan. Untuk itu diharapkan bagi organisasi harus menyadari dan membuat sebuah system pengelolaan yang memperhatikan factor-faktor yang berpengaruh terhadap sikap kinerja karyawan demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri. Menurut Anoraga (2001) kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dan para karyawan terhadap kondisi situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi social, kondisi fisik, dan kondisi psikologis.

Robbins (2007:2) memandang kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Dari pengertian di atas, bahwa kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap kerja karyawan yang bentuknya positif, sikap kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya memang kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Menurut Munandar (2010:12) kepuasan kerja memiliki dampak terhadap produktivitas, ketidakhadiran, keluarnya pegawai, dan dampaknya terhadap kesehatan. Dalam bekerja orang-orang memerlukan rasa aman, rasa puas, atau rasa senang. Karyawan yang merasa mendapat kepuasan dalam bekerja pada umumnya tidak mau berhenti dari organisasi tempat mereka bekerja (Sapila, 2013).

Biasanya orang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, apabila apa yang ia kerjakan itu telah dianggap memenuhi harapannya. Kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan oleh motivasi kerja, gambaran yang akurat tentang hubungan ini menurut Anoraga (2001:52) apabila seseorang mendambakan sesuatu, maka itu berarti bahwa dia memiliki suatu harapan, dan dengan demikian ia akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Jika harapannya terpenuhi maka ia akan merasa puas. Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Nugroho dan Kunartinah (2012) dan Sapila (2013) yang mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Motivasi suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu (Munandar, 2010). Menurut Robbins (2006:213) motivasi adalah proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Pada umumnya individu yang dibutuhkan oleh organisasi adalah individu yang bekerja dalam motivasi yang tinggi. Orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi adalah orang yang merasa senang dan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya (Anoraga, 2001). Karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi akan memperoleh hasil yang maksimal dengan kepuasan tersendiri. Dengan adanya niat dan usaha dalam mengembangkan tugas dan dirinya. Proses dan besarnya upaya seseorang untuk mengatasi rintangan-rintangan agar dapat mencapai yang diinginkan menggambarkan besarnya motivasi pada dirinya (Munandar, 2010)

Motivasi kerja seseorang dapat bercorak proaktif atau reaktif (Munandar, 2001). Pada motivasi kerja yang proaktif orang akan berusaha untuk meningkatkan kemampuan-kemampuannya sesuai dengan apa yang dituntut dalam pekerjaannya. Sebaliknya motivasi kerja reaktif, cenderung menunggu upaya atau tawaran, baru mau bekerja karena dorongan dari lingkungan.

Ada beberapa teori mengenai motivasi, salah satunya adalah teori dari McClelland yang dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau Need For Achievement (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagai mana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan : 'Melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, Manipulasi atau Mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.' Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah pengembangan karir. Perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dalam suatu organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dapat meniptakan rasa puas tersendiri (Nugroho dan Kunartinah, 2012). Hal ini didukung oleh penelitian dari Ekayadi (2009) yang mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Marwansyah (2010:24) mengemukakan bahwa sarana pengembangan karir meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik. Metode yang lazim digunakan misalnya : penyuluhan karier, penyediaan informasi tentang perusahaan atau organisasi, sistem penilaian kinerja dan lokakarya. Karir dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan pekerjaan yang terpisahkan dan memberikan kedudukan dan arti dalam riwayat hidup seseorang (Flippo, 1984 : 271). Dengan adanya pengembangan karir akan membantu karyawan akan lebih giat dalam bekerja, membuat kinerja karyawan semakin meningkat dan lebih berprestasi sehingga akan memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di perusahaan sudah jelas dan bisa dilaksanakan (Ekayadi, 2009). Isyanto dkk (2013) mengungkapkan bahwa pengembangan karir dapat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas mencaku kondisi nyata pada Hotel Gracia Semarang serta dengan mencermati berbagai pendapat dari beberapa ahli, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Hotel Gracia Semarang dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan motivasi kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Hotel Gracia Semarang)”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, perumusan masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di Hotel Gracia Semarang?
2. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja di Hotel Gracia Semarang?
3. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Gracia Semarang?
4. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan di Hotel Gracia Semarang?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di Hotel Grasia Semarang
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja di Hotel Grasia Semarang
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Grasia Semarang
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan di Hotel Grasia Semarang

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan oleh penulis ini diharapkan memiliki beberapa kegunaan, yaitu:

#### **1. Bagi Peneliti**

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan penulis bahwa kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi pengembangan karir dengan adanya motivasi kerja pada perusahaan.

#### **2. Bagi Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat guna memperluas ilmu pengetahuan melalui sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karir, kepuasan kinerja karyawan dan motivasi kerja.

### 3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan temuan yang bermanfaat bagi perusahaan untuk meningkatkan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk kedepannya.

## 1.4 Kajian Teori

### 1.4.1 Kepuasan Kerja Karyawan

Pada dasarnya kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai Kepuasan Kerja Karyawan

Pada dasarnya kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan puas dengan pekerjaan yang dijalannya, apabila apa yang telah dikerjakannya sesuai dengan apa yang diharapkan, sesuai dengan tujuan ia bekerja (Anoraga, 2001). Menurut Robbins (2002:36) : kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Howell dan Diphoey (1986, dalam Munandar, 2010) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerja

Luthans (2006) menyatakan kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai

penting. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Robbins (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Kemudian Martoyo (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja dimaksudkan keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa memang diinginkan karyawan yang bersangkutan. Bentuk balas jasa bisa berupa financial maupun nonfinansial. Bila kepuasan kerja terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya,

Beberapa teori kepuasan kerja yang dikutip oleh Mangkunegara (2004), yaitu:

1. Teori keseimbangan

Teori ini dikemukakan oleh Wexley dan Yukl, mengemukakan bahwa semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, dan jam kerja.



Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi jika ada perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain)

## 2. Teori perbedaan

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Sedangkan Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai.

## 3. Teori pemenuhan kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas.

## 4. Teori pandangan kelompok

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan

pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan lebih merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

#### 5. Teori pengharapan

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler Keith Davis (1985, dalam Mangkunegara, 2004) mengemukakan bahwa "Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya". Pernyataan tersebut berhubungan dengan rumus dibawah ini, yaitu:

$\text{Valensi} \times \text{Harapan} = \text{Motivasi}$
--

Keterangan :

- Valensi merupakan kekuatan hasrat seorang untuk mencapai sesuatu
- Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu
- Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah dan tujuan tertentu.

#### **1.4.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Menurut Robbins (2002:36), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain : pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

##### **a. Kerja yang menantang secara mental.**

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan feedback tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

##### **b. Penghargaan yang sesuai.**

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

##### **c. Kondisi kerja yang mendukung.**

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.

d. Kolega yang suportif.

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *The work itself* (Pekerjaan itu sendiri)

Menurut Luthans (1998:145), unsur ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar, dan memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab. Menurut Robbins (2001:149) “karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja...”. Adanya kesesuaian pekerjaan dengan ketrampilan dan kemampuan karyawan diharapkan mampu mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

2. *Pay* (Gaji)

Menurut Robbins (2001:149) bahwa para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan

individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan”. Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kemungkinan karyawan tersebut melakukan perbandingan sosial dengan karyawan bandingan yang sama di luar perusahaan. Jika gaji yang diberikan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan gaji yang berlaku di perusahaan yang sejenis dan memiliki tipe yang sama, maka akan timbul ketidakpuasan kerja karyawan terhadap gaji. Oleh karena itu gaji harus ditentukan sedemikian rupa agar kedua belah pihak (karyawan dan perusahaan) merasa sama-sama diuntungkan. Karena karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Begitu pula Menurut Handoko (2001 : 6), yang menyatakan bahwa “Ketidakpuasan sebagai besar karyawan terhadap besarnya kompensasi sering diakibatkan adanya perasaan tidak diperlakukan dengan adil dan layak dalam pembayaran mereka”. Pendapat serupa dikemukakan Hasibuan (2001 : 121) bahwa dengan balas jasa atau kompensasi, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

### 3. *Promotion opportunities* (Kesempatan promosi)

Menurut Luthans (1998:145) menyatakan bahwa “Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan”. Menurut Nitisemito

(2000 : 81) promosi adalah “Proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi”. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Melalui promosi, perusahaan akan memperoleh kestabilan dan moral karyawanpun akan lebih terjamin. Sementara Robbins (2001:150) menyatakan bahwa promosi akan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Apabila promosi dibuat dengan cara yang adil diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan.

#### 4. *Supervision* (Pengawasan)

Luthans (1998:145) berpendapat bahwa tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi. Menurut Hasibuan (2001:169), kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Oleh sebab itu aktivitas karyawan di perusahaan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan serta situasi lingkungan di dalam perusahaan tempat mereka bekerja. Perlunya pengarahan, perhatian serta motivasi dari pemimpin diharapkan mampu memacu karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya secara baik, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2001:170) bahwa gaya kepemimpinan pada

hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

5. *Co-worker* (Rekan kerja)

Luthans (1998:146) menyatakan bahwa “Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Baiknya hubungan antara rekan kerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama tim yang tinggi. Tingkat keeratan hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kepuasan timbul terutama berkat kurangnya ketegangan, kurangnya kecemasan dalam kelompok dan karena lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan.

6. *Working condition* (Kondisi kerja)

Menurut Luthans (1998:146), apabila kondisi kerja bagus (lingkungan yang bersih dan menarik), akan membuat pekerjaan dengan mudah dapat ditangani. Sebaliknya, jika kondisi kerja tidak menyenangkan (panas dan berisik) akan berdampak sebaliknya pula. Apabila kondisi bagus maka tidak

akan ada masalah dengan kepuasan kerja, sebaliknya jika kondisi yang ada buruk maka akan buruk juga dampaknya terhadap kepuasan kerja.

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya (Mangkunegara, 2009:120). Dan factor-faktor tersebut adalah:

1. **Faktor pegawai**, yaitu kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. **Faktor pekerjaan**, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (1956) dalam As'ad (1999) adalah:

1. **Faktor individual**, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan;
2. **Faktor sosial**, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan bereaksi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan;
3. **Faktor utama dalam pekerjaan**, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju



#### **1.4.1.2 Variabel-variabel Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa variabel-variabel kepuasan kerja. Menurut Keith Davis (1985:99) kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

##### 1. Turnover

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

##### 2. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

##### 3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relative muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realitakerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

#### 4. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

#### 5. Ukuran organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai. Biasanya orang akan puas dengan pekerjaan yang dijalannya, apabila apa yang telah dikerjakannya sesuai dengan apa yang diharapkan, sesuai dengan tujuan ia bekerja (Anoraga, 2001). Menurut Robbins (2002:36) : kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

### **1.4.2 Motivasi Kerja**

Menurut Siagian (2002), mendefinisikan motivasi kerja sebagai daya dorong

bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Menurut Herzberg dalam Siagian (2002), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu :

1. Faktor Intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa :

- a. Pekerjaan itu sendiri (the work it self).

Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.

- b. Kemajuan (advancement).

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.

- c. Tanggung jawab (responsibility).

Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepadaseorang tenaga kerja.

- d. Pengakuan (recognition).

Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.

- e. Pencapaian (achievement).

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.

2. Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini mencakup :

- a. Administrasi dan kebijakan perusahaan.

Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

- b. Penyeliaan.

Tingkat kewajaran penyelia dirasakan yang oleh tenaga kerja.

c. Gaji.

Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.

d. Hubungan antar pribadi.

Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.

e. Kondisi kerja.

Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan-pekerjaannya.

Menurut Siagian (2002) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari delapan faktor yaitu :

1. Karakteristik Biografi yang meliputi :

- Usia, hal ini penting karena usia mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai
- segi kehidupan organisasional. Misalnya kaitan usia dengan tingkat
- kedewasaan teknis yaitu ketrampilan tugas.
- Jenis Kelamin, karena jelas bahwa implikasi jenis kelamin para pekerja
- merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar dengan demikian
- perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga
- mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap
- pekerjaannya.
- Status perkawinan, dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan

- petunjuk cara, dan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para pegawai
- yang telah menikah dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah.
- Jumlah tanggungan, dalam hal ini jumlah tanggungan seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biaya hidupnya tergantung pada pencari nafkah utama tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anaknya.
- Masa kerja, dalam organisasi perlu diketahui masa kerja seseorang karena masa kerja seseorang merupakan satu indikator kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi organisasional seperti ; produktivitas kerja dan daftar kehadiran.
- Karena semakin lama seseorang bekerja ada kemungkinan untuk mereka mangkir atau tidak masuk kerja disebabkan karena kejenuhan.

## 2. Kepribadian

Kepribadian seseorang juga dapat dipengaruhi motivasi kerja seseorang karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

## 3. Persepsi

Interpretasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitarnya sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor – faktor yang dipandang sebagai faktor organisasional yang kuat.

#### 4. Kemampuan belajar

Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang diberbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan, dan perubahan dalam tindakan.

#### 5. Nilai – nilai yang dianut

Sistem nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistem nilai sosial yang berlaku di berbagai jenis masyarakat dimana seseorang menjadi anggota.

#### 6. Sikap

Sikap merupakan suatu pernyataan evaluatif seseorang terhadap objek tertentu, orang tertentu atau peristiwa tertentu. Artinya sikap merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

#### 7. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya.

#### 8. Kemampuan

Kemampuan dapat digolongkan atas dua jenis yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Kemampuan fisik meliputi kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas–tugas yang bersifat teknis, mekanistik dan repetatif, sedangkan kemampuan intelektual meliputi cara berfikir dalam menyelesaikan masalah.

### 1.4.3 Pengembangan Karir

Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu sebelum definisi dari karir itu sendiri. Menurut Anoraga (2001), karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan) karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang). Sedangkan menurut Handoko, karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Andrew J. Dubrin (1982) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Definisi yang semakna bahwa pengembangan karir adalah suatu langkah yang ditempuh perusahaan untuk menghadapi tuntutan tugas karyawan dan untuk menjawab tantangan masa depan dalam mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan yang merupakan suatu keharusan dan mutlak diperlukan (Siagian, 2001).

Handoko (2001) menguraikan sejumlah tujuan pengembangan karir yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka qualified
2. Untuk menunjukan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil

3. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi.
4. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
5. Memperkuat hubungan antara Pegawai dan Perusahaan Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
6. Membuktikan Tanggung Jawab Sosial Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.
7. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program Perusahaan Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tercapai tujuan perusahaan.
8. Mengurangi Turnover (pergantian karyawan karena mengundurkan diri) dan Biaya Kepegawaian Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
9. Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
10. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian



11. Menggiatkan Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang  
Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai porsinya.
12. Untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi pada saat ini maupun pada organisasi mendatang

**Menurut Mangkunegara ( 2000:67 )**, ada dua faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja dalam pengembangan karier karyawan yaitu faktor kemampuan ( *Ability* ) atau kompetensi dan faktor motivasi ( *motivation* ), hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, (1994: 484 ) yang merumuskan bahwa:

- a. *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
- b. *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
- c. *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

#### 1. Faktor Kemampuan / berkompeten

Secara psikologis, kemampuan ( *Ability* ) pegawai terdiri dari kemampuan potensi ( *IQ* ) dan kemampuan reality ( *Knowledge* + *skill* ). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata ( *IQ* 110-120 ) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan *keahliannya* ( *the right man in the right place, the right man on the right job* ).

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap ( *attitude* ) seorang pegawai yang menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi ( tujuan kerja ).

### 1.4.4 Hubungan Antar Variabel

#### 1.4.4.1 Hubungan Pengembangan Karir terhadap kepuasan kerja karyawan

Flippo (2001) berpendapat bahwa dengan adanya pengembangan karir, sebagai penunjuk pekerjaan yang membentuk suatu pola sistematis yang jelas yang akan menyebabkan kepuasan, dan kehidupan kerja yang berkualitas. Beberapa manfaat strategis yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, turnover yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas, maka karyawan akan merasa hasil kinerjanya maksimal. (Mondy, 2008).

Hendaknya pimpinan lebih memberikan perhatian berupa penghargaan yang dapat diwujudkan dalam bentuk pujian dan prestasi atau bonus, maka dari itu karyawan akan merasa dihargai (Ekayadi, 2009)

Beberapa penelitian telah dilakukan berkaitan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Ekayadi (2009) dan Nugroho dan Kunartinah (2012) mengemukakan adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

**H1: Diduga terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kepuasan kinerja karyawan.**

#### **1.4.4.2 Hubungan pengembangan karir terhadap motivasi kerja**

Moekijat (2000) menyatakan unsur karieryang baik adalah adanya penghargaan yang wajar terhadap masa kerja, kesetiaan dan motivasi kerja, sehingga karyawan yang berpengalaman, setia mengabdikan kepada negara pemerintah dan tugas kewajibannya akan mendapat penghargaan selayaknya. Selain itu, dalam system karier seseorang dapat naik pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja sudah tentu memperhatikan kecakapan, prestasi kerja, dan motivasi kerja.

Dengan adanya motivasi kerja akan mempengaruhi karir karyawan dengan harapan karyawan dapat bekerja secara lebih maksimal untuk mencapai target dan karir karyawan yang semakin meningkat.

**H2: Diduga terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap motivasi kerja.**

#### **1.4.4.3 Hubungan Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan**

Menurut Martoyo (2000) motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (1999) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai

faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi dan dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama.

Pada motivasi yang proaktif → seseorang akan berusaha meningkatkan kemampuan-kemampuannya sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaannya atau akan berusaha bekerja semaksimal mungkin dan dari hasil yang dicapai akan menciptakan rasa kepuasan tersendiri pada diri karyawan.

**H3: Diduga terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.**

#### **1.4.4.4 Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja.**

Menurut Nawawi (2005) pengembangan karir adalah dorongan untuk maju dalam bekerja di lingkungan organisas. Dengan demikian berarti juga merupakan motivasi untuk mewujudkan karir yang sukses, maka akan membuat karyawan merasa puas dengan kinerja yang dijalaninya.

Menurut Mondy (2008) pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen. Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di sebuah perusahaan sudah ada yang jelas untuk dilaksanakan (Ekayadi, 2009).

Dengan adanya program pengembangan karir maka hal itu akan memberikan harapan bagi karyawan untuk mencapai sasaran karirnya. Kemudian karyawan akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapannya.

**H4: Diduga terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kepuasan Kerja melalui motivasi Kerja.**

#### 1.4.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka menyusun skripsi ini. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang akan mengarahkan penelitian ini diantaranya yaitu:

**Tabel 1. 3**  
**Penelitian Terdahulu**

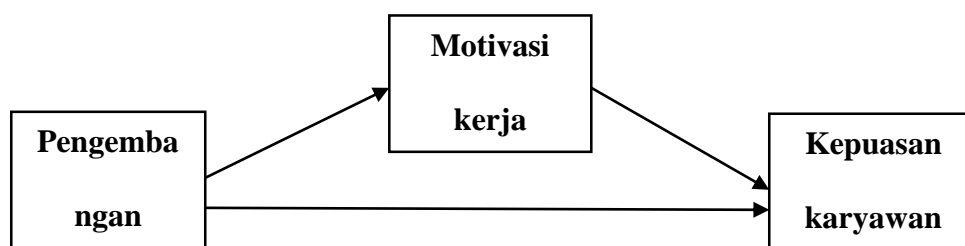
No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
1	Endo Wijaya Sartika	2010	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)	Pengembangan karir dan motivasi kerja termasuk dalam kategori baik, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Nilai koefisien determinasi pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 50%.
2	Septianingsih Ekayadi	2009	Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. RIMBAJATIRAY A CITRAKARYA	Motivasi dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara parsial hanya variable pengembangan karir yang mempunyai

				pengaruh terhadap kepuasan kerja. Secara keseluruhan dari kedua variabel, ternyata pengembangan karir yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan
3	Agus Dwi Nugroho dan Kunartinah	2012	Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja	Variabel kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja, dengan nilai R Square = 0,474 atau 47,4% Variabel Kompensasi, pengembangan karir, dan Motivasi kerja berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai R Square = 0,727 atau 72,7%

### 1.5 Kerangka Penelitian Teoritis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran antara Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 1. 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini.

## **1.6 Hipotesis**

Penelitian hipotesis menurut Sugiyono (2004) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Hipotesis yang digunakan untuk penelitian ini adalah:

H1: Diduga terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2: Diduga terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan.

H3: Diduga terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

H4: Diduga terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kepuasan kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

## **1.7 Definisi Konseptual & Operasional**

### **1.7.1 Definisi Konseptual**

Dalam sebuah penelitian, definisi konseptual sangat dibutuhkan dengan tujuan agar penjelasan dari masing-masing variabel dapat dijelaskan dengan tepat dan tidak terjadi kekeliruan ataupun salah penafsiran yang menyebabkan terjadinya kesalahpahaman pengertian antar variabel.

#### **1. Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan

kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, Malayu SP, 2004:69)

## **2. Kepuasan Kerja**

kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya

## **3. Motivasi Kerja**

motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dari pengertian-pengertian motivasi kerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat kerja dan menjadi landasan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

### **1.7.2 Definisi Operasional**

Definisi Operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Sofian Effendi, 1989 : 46). Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

#### **1. Pengembangan Karir**

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami. Menurut Rivai (2008 : 291-295) beberapa indikator yang berkaitan dengan pengembangan karir seorang karyawan adalah :



- 1). Pelatihan kerja
- 2) Dukungan Manajemen
- 3). Exposure
- 4). Jaringan kerja
- 5). Motivasi
- 6). Sponsor
- 7). Mentor

## 2. Kepuasan Kerja

Menurut Melayu S.P. Hasibuan (2008:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja diantaranya:

- 1). Semangat kerja tinggi
- 2). Peningkatan kerja
- 3). Kejujuran
- 4). Moral kerja
- 5). Disiplin
- 6). Kreatifitas
- 7). Mempunyai sifat yang positif

## 3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat diukur dalam beberapa indikator berikut:

1. Dorongan mencapai tujuan
2. Adanya target yang akan dicapai

3. Membentuk ketrampilan
4. Semangat kerja
5. Inisiatif, serta
6. Rasa tanggung jawab.

## **1.8 Metode Penelitian**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan, dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah (Sugiyono, 2004:4). Agar dapat menghasilkan penelitian yang baik dan sesuai dengan tujuan dan kegunaan penelitian yang hendak dicapai maka dalam melakukan penelitian perlu dilakukan secara metodologis melalui prosedur sebagai berikut :

### **1.8.1 Tipe Penelitian**

Penelitian ini akan membahas mengenai pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja, serta menguji hipotesanya sehingga penelitian ini menggunakan tipe *explanatory research* atau tipe penelitian penjelasan, yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang akan diteliti dan hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain serta menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya.

### **1.8.2 Populasi dan Sampel**

#### **a. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2004 : 72). Populasi yang digunakan sebagai dasar penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Grasia Semarang

#### **b. Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh atau yang lebih dikenal dengan sensus, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sample (Sugiyono, 2004: 78). Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini seluruh karyawan Hotel Grasia Semarang yang berjumlah 80 karyawan.

### **1.8.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **1. Jenis Data**

##### **a) Data kuantitatif**

Data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data kuantitatif yang didapat adalah data berupa turnover dari hasil kuesioner karyawan Hotel Grasia Semarang.

b) Data Kualitatif

Data kualitatif yaitu data yang berbentuk kata, kalimat, dan gambar yang dinyatakan secara verbal dan kualifikasinya bersifat teoritis, data kualitatif yang diperoleh yaitu berupa gambaran umum perusahaan.

## 2. Sumber Data

a) Data Primer

Data primer yaitu data yang langsung diperoleh penulis melalui sumber-sumber primer, yaitu para karyawan Hotel Grasia Semarang. Data ini merupakan data yang diperoleh dari jawaban responden melalui pengisian kuesioner. Data ini meliputi data pribadi (biodata) responden dan juga mengenai persepsi responden terhadap Pengembangan karir, Kepuasan kerja dan Motivasi kerja di Hotel Grasia Semarang.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diambil dari sumber lain sehingga tidak bersifat otentik karena sudah diolah dan diperoleh melalui tangan kedua, ketiga dan selanjutnya. Data ini meliputi :

- Buku-buku teks mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia yang mencakup teori-teori Pengembangan karir, Kepuasan kerja dan Motivasi kerja
- Hasil-hasil riset tentang Pengembangan karir, Kepuasan kerja dan Motivasi kerja yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang datanya masih relevan.

- Data yang diperoleh dari Hotel Grasia Semarang yang meliputi data turnover selama 5 tahun terakhir (2011-2015).

#### **1.8.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penyusunan penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **a. Interview (Wawancara)**

Teknik wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data dimana peneliti melakukan tanya jawab langsung kepada responden baik melalui tatap muka langsung ataupun melalui jaringan telepon dalam rangka menggali informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Teknik ini digunakan untuk mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari respondennya dan juga menggali informasi mengenai gambaran umum perusahaan.

##### **b. Kuesioner (Angket)**

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Teknik ini sangat cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar sehingga peneliti tidak perlu bertatap muka langsung dengan responden.

##### **c. Studi Kepustakaan**

Pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah literature-literatur atau buku-buku yang berisi teori-teori yang berkaitan dengan penelitian ini. Studi

kepuustakaan ini dimaksudkan agar dapat memberikan panduan dan juga memberikan data bagi peneliti yang berupa data sekunder.

#### **1.8.5 Teknik Pengolahan Data**

Dalam penelitian ini digunakan tiga tahap pengolahan data, yaitu :

a) Editing

Yaitu pengolahan data yang dilakukan setelah mendapatkan hasil dari jawaban kuesioner yang telah diisi responden untuk melihat apakah terdapat kesalahan-kesalahan dari jawaban responden.

b) Coding

Yaitu teknik pengolahan data dengan memberikan tanda berupa gambar atau angka atas semua jawaban-jawaban yang terdapat dalam kuesioner.

c) Tabulasi

Tabulasi merupakan proses peringkasan data dan menampilkannya dalam bentuk yang lebih rapi untuk kepentingan analisis lebih lanjut.

#### **1.8.6 Teknik Pengukuran Skala**

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dengan skala pengukuran ini maka nilai variabel yang diukur dengan instrument tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien, dan komunikatif (Sugiyono, 2010:131-132).

Dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2010:133). Dimana skoring atas jawaban kuesioner diberikan penilaian dengan bobot sebagai berikut:

1.	Jawaban sangat setuju/sangat positif diberi skor	5
2.	Jawaban setuju/positif diberi skor	4
3.	Jawaban netral diberi skor	3
4.	Jawaban tidak setuju/negatif	2
5.	Jawaban sangat tidak setuju	1

#### **1.8.7. Teknik Analisa Data**

##### **1. Analisis Kualitatif**

Analisis kualitatif adalah analisa data yang terkumpul dengan membahas dan menerangkan atau memberi penjelasan tentang gejala atau kasus yang ada dalam kaitannya dengan variabel yang diteliti tanpa menggunakan pembuktian penghitungan. Penggunaan analisis ini dimaksudkan untuk menggambarkan atau menjelaskan mengenai hubungan-hubungan dari tiap variabel penelitian.

##### **2. Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif adalah analisa data dengan menggunakan pendekatan data kuantitatif dimana pengukuran yang menyatakan angka-angka yang sudah tersusun dalam tabel dan perhitungannya menggunakan uji statistik (SPSS).

### 1.8.7.1 Analisis Koefisien Korelasi

Uji korelasi ini digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Apabila data diolah dengan menggunakan SPSS maka akan dapat diketahui tabel *summary* pada kolom R dapat diketahui besarnya Koefisien Korelasi ( $r$ ). Untuk memberikan interpretasi nilai ( $r$ ) digunakan pedoman. Untuk menentukan keeratan hubungan/koeffisien korelasi antar variabel tersebut diberikan patokan-patokan sebagai berikut:

**Tabel 1. 4**  
**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 1,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

*Sumber: (Sugiyono, 2010:250)*

### 1.8.7.2 Analisis Regresi Sederhana

Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Dimana dampak dari penggunaan analisis ini dapat digunakan untuk memutuskan apakah naik dan menurunnya variabel dependen dapat dilakukan melalui menaikkan dan menurunkan keadaan variabel independen (Sugiyono, 2004:204).

Persamaan umum regresi linear sederhana adalah:

$$Y = a + bX + e$$

Dimana:

Y = Variabel terikat



- $a$  = Konstanta  
 $b$  = Koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel terikat yang didasarkan pada variabel bebas. Bila  $b(+)$  maka naik, dan bila  $b(-)$  maka terjadi penurunan.  
 $X$  = Variabel bebas  
 $e$  = Error

### 1.8.7.3 Analisis Regresi Berganda

Regresi linear berganda adalah keadaan naik atau turunnya variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Regresi linier berganda yaitu untuk mengetahui apakah pengembangan karir ( $X$ ) dan motivasi kerja ( $M$ ) mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ).

Adapun bentuk umum analisis regresi linier berganda (Sugiyono, 2004:211):

$$Y = a + b_1X + b_2M + e$$

Dimana:

$a$  = Konstanta

$Y$  = Kepuasan Karyawan

$b_1$  = Koefisien regresi Pengembangan Karir

$b_2$  = Koefisien regresi Motivasi Kerja

$X$  = Pengembangan Karir

$M$  = Motivasi Kerja

$e$  = Error

#### 1.8.7.4 Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah 0 dan 1. Nilai koefisien determinasi yang mendekati 1 berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk menjelaskan variabel terkait. Koefisien determinasi dicari dengan rumus:

$$KD = (r)^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

#### 1.8.7.5 Uji t

Uji t dikenal dengan uji parsial, yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya. Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel atau dengan melihat kolom signifikansi pada masing-masing t hitung. Cara menghitung t adalah sebagai berikut

Rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana:

$t$  =  $t$  – hitung

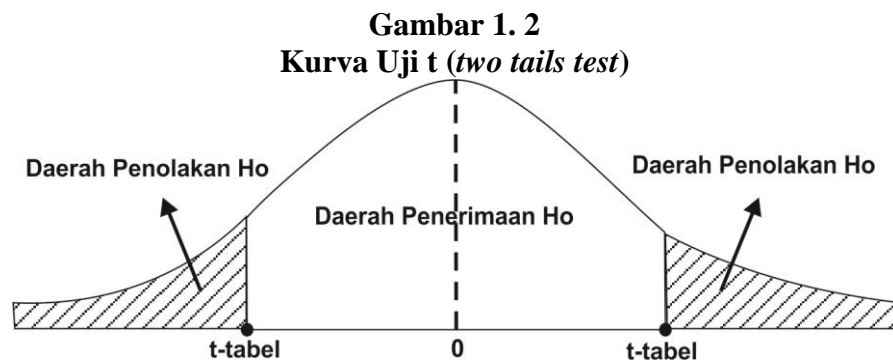
$n$  = jumlah sampel responden

$r$  = besar korelasi

(catatan :  $t$ -tabel, untuk taraf kesalahan 5% dan  $N = 30$ )

Hasil pengujian yang dilakukan dianalisa sebagai berikut:

- $H_0 : \beta \leq 0$ , apabila  $t$  hitung  $\leq t$  tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, maka tidak ada pengaruh yang positif antara  $X$  terhadap  $Y$ .
- $H_a : \beta > 0$ , apabila  $t$  hitung  $> t$  tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka ada pengaruh yang positif antara  $X$  terhadap  $Y$ .



#### 1.8.7.6 Uji F

Untuk mengetahui hubungan secara simultan (bersama-sama) antar independen variabel pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan digunakan rumus:

$$F = \frac{R^2 / K}{(1-R) / (n-k-1)}$$

Keterangan :

$F$  = F-hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F-tabel

$R$  = koefisien korelasi berganda

$n$  = Jumlah sampel

$k$  = Jumlah variabel independen

Penentuan tingkat kesalahan atau *level of significant*  $\alpha = 0,05$  penentuan derajat kebebasan ( $dk$ ), ( $dk_1 = k$  ;  $dk_2 = n-1-k$ )

Dimana :

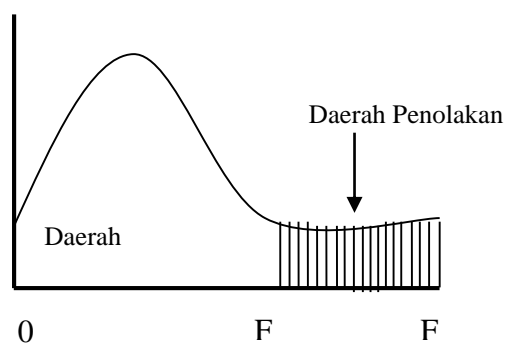
$n$  = banyaknya Sampel

$k$  = Banyaknya variabel bebas

1. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian yaitu :
  - $H_a$  :Variabel bebas (Independen) secara bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Dependen).
  - $H_o$  :Variabel bebas (Independen) secara bersama – sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Dependen).
2. Menentukan tingkat keyakinan interval dengan signifikansi  $\alpha = 0,05$  atau sangat signifikan 5%
  - Nilai signifikansi (P Value)  $< 0,05$  maka  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
  - Nilai signifikansi (P Value)  $\geq 0,05$  maka  $H_o$  diterima.
3. Membandingkan nilai statistik F dengan titik kritis melalui tabel.

- Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti masing-masing variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- Apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, berarti masing-masing variabel independen secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

**Gambar 1. 3**  
**Kurva Uji F**



#### 1.8.7.7 Uji Sobel

Menurut Baron dan Kenny (*dalam* Ngatno, 2015:110), suatu variabel disebut variabel intervening apabila variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (*independen*) dan variabel kriteria (*dependen*). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan pelanggan.

Pengujian hipotesis intervening dapat dilakukan dengan menggunakan Uji Sobel (*Sobel Test*). Menurut Putra (2013:58), Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow M$  ( $a$ ) dengan jalur  $M \rightarrow Y$  ( $b$ )

atau  $ab$ . Jadi koefisien  $ab = (c - c')$ , dimana  $c$  adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan  $c'$  adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M.

Standard error koefisien  $ab$  ditulis dengan  $S_{ab}$ , besarnya standard error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) ditunjukkan oleh  $S_{ab}$  yang dapat dihitung dengan menggunakan rumus

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Keterangan:

$S_{ab}$  : Standar error tidak langsung

$a$  : Koefisien regresi tidak terstandar yang menggambarkan pengaruh X terhadap M

$b$  : Koefisien regresi tidak terstandar yang menggambarkan pengaruh M terhadap Y, dengan melibatkan X

$S_a$  : Standar error dari koefisien  $a$

$S_b$  : Standar error dari koefisien  $b$

Nilai  $t$  dari koefisien  $ab$  digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung. Nilai  $t$  dari koefisien  $ab$  dapat dihitung dengan rumus.

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai  $t$  hitung tersebut selanjutnya dibandingkan dengan  $t$  tabel, apabila  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi.